

# Die typische Situation der ostdeutschen Kreditgenossenschaften - Probleme und Handlungsfelder

**Nach den Boomjahren bis etwa 1996 ist inzwischen Ernüchterung in vielen Regionen der Neuen Bundesländer eingeleitet. Ursache ist die besondere wirtschaftliche Situation, die unter anderem gekennzeichnet ist durch niedrige Kaufkraft, vergleichsweise kleine Geldvermögensbestände, hohe Arbeitslosigkeit, viele Insolvenzen und geringe Investitionsneigung. Diese Trends beeinflussen in besonderem Maße auch die Geschäftstätigkeit der Kreditgenossenschaften und stellen diese vor besondere Herausforderungen. Erfolgreiche Problemlösungen sind bisher jedoch nur vereinzelt vorzufinden.**

Die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage vieler Genossenschaftsbanken stellt sich inzwischen sehr schwierig dar. Da sich die Perspektiven auch in den Folgejahren nicht zwangsläufig verbessern werden, steigt der Handlungsdruck. Notwendig sind kostengünstige Lösungen, deren Erfolge bereits innerhalb weniger Monate quantitativ gemessen werden können. Am durchaus auf viele andere Primärbanken übertragbaren Beispiel der „Volksbank Bautzen eG - der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“ soll im folgenden gezeigt werden, wie die Situation unter konsequenter Nutzung der Stärken der Bankmitarbeiter und des Wissens aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund gemeistert werden kann.

## Die Ausgangslage der Volksbank

Die zentralen, überwiegend historisch bedingten Probleme in der genossenschaftlichen Bankenlandschaft finden sich auch bei der Volksbank Bautzen eG:

- ▶ ausbaufähige Vertriebskultur (eher Bring-Geschäft)
- ▶ Fokussierung auf Firmenkundenkreditgeschäft
- ▶ noch zu uneinheitliche Marktbearbeitung
- ▶ unausgeschöpfte Cross Selling-Potentiale

Demgegenüber verfügt die Volksbank über regional verbundene, überwiegend junge, gut qualifizierte Mitarbeiter. Es zeigt sich darüberhinaus, daß die Bank insbesondere im Geschäft mit den B-Kun-

▶ Auf Basis dieser Vorüberlegungen zwischen den Vorständen, Tilman Römpp und Klaus O. Schneider, sowie den Marktexperten Bernd Jacobs (bis 30.09.2001 DZ BANK, DD/KGPS) und Carsten Krauß (DZ BANK, F/VCCG) wurde auf Basis einer wissenschaftlichen Studie an der Uni Leipzig, Lehrstuhl für Bankwesen (Prof. Singer / C. Krauß: „Erfolgsfaktoren für das Firmenkundengeschäft ostdeutscher Kreditgenossenschaften“) ein stark umsetzungsorientiertes latente Kreditrisiken unausreichende Wertschätzung der Kompetenz durch den Kunden, dadurch keine ausreichende ertragswirksame Umsetzung Konzept entwickelt.

den (=Beratungskunden) besondere Stärken aufweist und dort hohe Erträge erzielt. Bedingt durch den hohen Retail-Anteil (Mengengeschäft) existieren sehr enge, gut nutzbare Verflechtungen zwischen Privat- und Firmenkunden. Die Marktperspektiven sind jedoch schwierig, von einem „selbsttragenden Aufschwung“ kann in der Region (Bautzen) nicht die Rede sein.

Es wird deutlich, daß die künftige Marktbearbeitungsstrategie der Bank die Schwerpunkte „risikoadjustierter Ausbau der Marktanteile“ und „ertragsorientierter Transfer von Kundennähe in Kundenbindung“ beinhalten muß. Ferner wird „eine neue Qualität in der Kundenbetreuung“ eingefordert. Dieser strategische Ansatz dürfte auch für die meisten ostdeutschen Kreditgenossenschaften Gültigkeit besitzen.

## Der Projektauftrag

Als Antwort auf die vorerwähnten Problemfelder entstand Anfang 2001 eine Projektskizze, die neben dem Anspruch an Kosteneffizienz insbesondere die Ziel-

## Erfolgsfaktoren für die anstehenden Veränderungsprozesse

- Veränderungswille in der gesamten Bank
- Präzise definierte Veränderungsziele
- Bedingungsloses Engagement des Vorstands
- Erfolgsorientierung aller ("quick wins", Meilensteine)
- Frühzeitige und intensive Mitarbeiterbindung
- Fördern und Fordern der Mitarbeiterideen
- Hohe und nachhaltige Motivation (kein Strohfeuer)
- Zeit (Timing - "wann starten wir?", Dauer - "wie lange brauchen wir zur Umsetzung?")
- Permanente Kommunikation
- Zusammensetzung Projektteam
- Hoher eigener Anspruch an Umsetzungsqualität
- Implementierungscontrolling
- Qualifizierte Veränderungsinstrumente und -methoden

(4) 02 94 18030001  
BENGP Bernd Jacobs  
FVCCG Carsten Krauß

Volksbank Bautzen - Der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank

setzung verfolgte, die vorhandenen Betreuungskapazitäten effizienter und zielgerichteter als bisher einzusetzen. Ein umsetzungsorientiertes Konzept wurde entwickelt. Dieses zeichnet den erfolgreichen Weg der Volksbank (Bautzen) zur Betreuerbank auf und ist möglicherweise für eine Vielzahl - nicht nur ostdeutscher - Kreditgenossenschaften von hohem Interesse.

Erste Analysen, Workshops und eine Mitarbeiterinformationsveranstaltung zeigten bereits deutlich, daß die Bank vor komplexen Veränderungsprozessen stand.

### Projektphilosophie und Projektstruktur

Die Ergebnisse der vorerwähnten Analysen zeigten die hohen Anforderungen an die Umsetzungsqualität und die gleichberechtigten Handlungsfelder „Privat- und Firmenkundengeschäft“. Diese sind nicht nur in Bautzen, sondern in den Neuen Bundesländern insgesamt auf das Engste miteinander verflochten. Ausgerichtet ist das Projekt auf ca. 12 Monate, wobei bewußt nur einige wenige Meilensteine definiert wurden, um Maßnahmen erst erfolgreich zu implementieren und den häufig in Projekten üblichen Aktionismus zu vermeiden.

Auch wurde die regelmäßige gezielte Information der Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor definiert, um für Klarheit und Transparenz zu sorgen. Maßgabe war von Anfang an eine schlanke Projektorganisation, um das Tagesgeschäft der eingebundenen Mitarbeiter nicht entscheidend zu stören.

### Die Struktur des Projektes gliedert sich in die drei Phasen:

- ▶ Analysephase
- ▶ Konfektionierungsphase
- ▶ Umsetzungsphase.

#### a) Die Analysephase

Die Führungskräfte der Volksbank (Bautzen) haben bereits frühzeitig und kontinuierlich Analysen und Maßnahmen zur

Bestimmung und Verbesserung der Beratungsqualität eingeleitet. Im März und April dieses Jahres wurden die in den letzten zwei Jahren eingeleiteten Maßnahmen einem Qualitätscheck unterzogen. Es zeigte sich, daß das Projekt gut auf einzelnen Arbeitsergebnissen aufbauen konnte. Die erfolgten Maßnahmen hatten folgende Zielsetzungen:

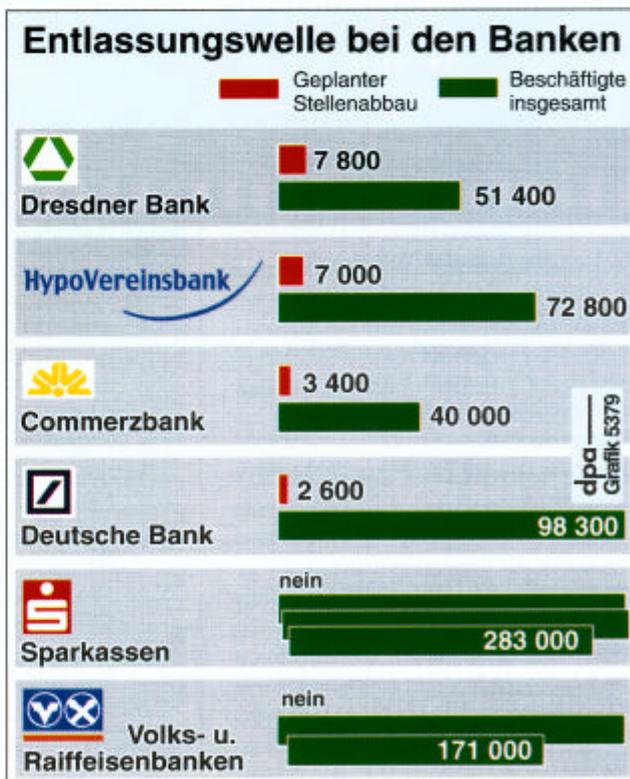
- ▶ Verbesserung der Corporate Identity
- ▶ Verbesserung der Beratungsqualität
- ▶ Optimierung des Kreditportfoliomanagements
- ▶ Kundenzufriedenheitsanalyse.

Diese Inhouse-Projekte verdeutlichen den hohen Anspruch der Bank an Innovation und regelmäßige Weiterentwicklung, zeigen aber auch die bereits vorhandene Projekterfahrung.

Im Rahmen einer Vorstudie zum Projekt „Betreuerbank“ wurden zur Bestimmung der aktuellen Ausgangssituation detaillierte Marktpotentialanalysen durchgeführt, in denen auf Basis der Ergebnisse des BVR-Folgeprojekts „Marktausschöpfung im Firmenkundengeschäft“ Zielgruppen und Handlungsfelder identifiziert wurden. Diese Marktpotentialanalysen ergaben u. a., daß die Marktanteile im Kundengeschäft der Volksbank (Bautzen) sich - gemessen an der Zahl der Firmen- und Privatkunden - auf etwa je 20 - 30 % in beiden Kundensegmenten belaufen. Unter den ortsansässigen Banken ist eine sehr hohe Wettbewerbsintensität im Privat- und Firmenkundengeschäft zu verzeichnen.

In einer aktuellen Kundenbefragung konnte die Kreissparkasse Bautzen klar als Hauptwettbewerber ermittelt werden. Weiterhin kennzeichnend für das Verhalten der Wettbewerber ist der großflächige Rückzug der Großbanken. Zum einen wurde z.B. die HypoVereinsbank-Filiale in Bautzen geschlossen und zum anderen wurden bei der Deutschen Bank sowie Dresdner Bank die Beratungskapazitäten vor Ort reduziert. Eine stille Gefahr wird ebenfalls besonders deutlich: die Finanzdienstleister drängen in erheblichem Ausmaß auf den Markt, denn Altersvorsorge bildet derzeit das zentrale Akquisitionsthema.

Zusätzlich zu den Marktpotentialanalysen wurden im März dieses Jahres Fokusinterviews mit Kundenbetreuern durchgeführt. Deren Auswertung ergab eine Vielzahl an Ideen, die die Fortentwicklung auf dem erfolgreichen Weg zur Betreuerbank beschleunigen. U.a. wurde gemeinsam eine Potentialkundenliste auf Betreuerbene erstellt, die zum einen Betreuungskunden nach harten Segmentie-



rungskriterien sowie darüber hinaus interne und externe Potentialkunden enthält.

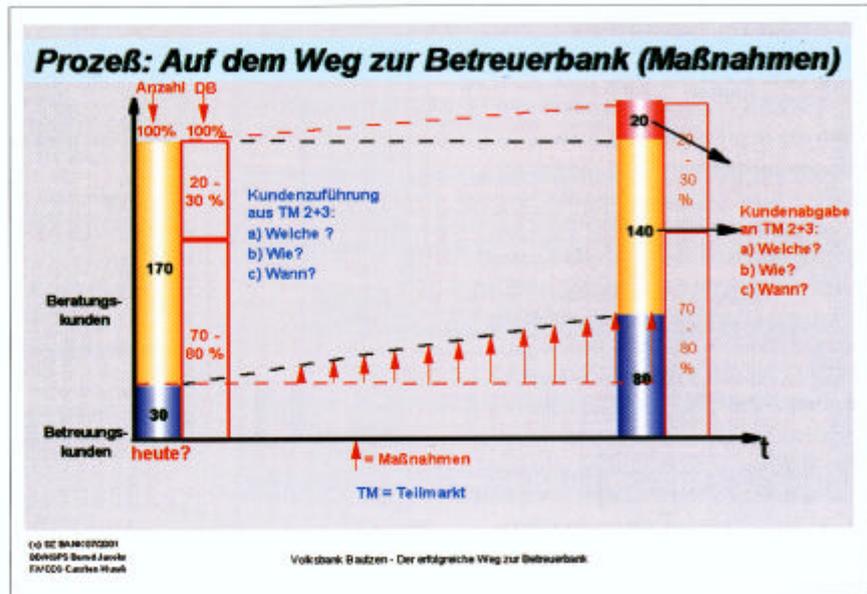
Abschließend wurden in der Analysephase die Projektziele detailliert. Hauptziel der Volksbank (Bautzen) ist die Identifizierung und Ausschöpfung aller Marktpotentiale, insbesondere im A-Segment (Betreuungskunden). Weitere Projektziele wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern wie folgt definiert:

- ▶ aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozeß,
- ▶ aktive Einforderung und Hebung der Ideen und Potentiale der Mitarbeiter
- ▶ Verbesserung der Ertragslage durch die Erschließung neuer Marktpotentiale
- ▶ Erhöhung Cross Selling
- ▶ Erfüllung der Kundenerwartungen durch erweiterte Problemlösungskompetenz (Stichwort: Komplettlösungen anbieten)
- ▶ Ausbau der Marktanteile
- ▶ Verbesserung des Image durch Ausbau der Betreuungsqualität
- ▶ Höherer Diversifikationsgrad und Verringerung der Risiken.

#### b) Die Konfektionierungsphase

Ende März nahmen ausgewählte Mitarbeiter der Bank am Konfektionierungs- und Planungsworkshop teil. Die Zwischenergebnisse aus der Analysephase wurden präsentiert. Anschließend wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, die zu den ermittelten Handlungsfeldern Vertriebssteuerung, Marketing und Qualitätssicherung erste grobe Maßnahmen erarbeiteten. Nach dem Konfektionierungsworkshop wurde ein fünfköpfiges Kernprojektteam zur paßgerechten Umsetzung der erarbeiteten Großmaßnahmen zusammengestellt. Dabei wurden folgende Themenbereiche festgelegt:

- ▶ Entwicklung eines professionellen Vertriebs- und Aktivitätencontrollings auf Basis der vorhandenen EDV-Instrumente
- ▶ Kundensegmentierung und Überführung in Betreuungskundenlisten
- ▶ Erstellung der Anforderungsprofile für die Kundenbetreuer
- ▶ Definition der Kompetenzfelder für die Marktbearbeitung und aktive Ansprache



- ▶ der Betreuungskunden sowie zeitliche Priorisierung
- ▶ Festlegung der anzustrebenden Betreuungsintensitäten und -relationen
- ▶ Qualitätssicherung für die Signalerkennung und -weiterleitung
- ▶ weitere Geschäftsprozessoptimierung „Kundenbetreuung“.

In einer Vorstandssitzung wurde Mitte April die künftige Vertriebsstruktur, die zu einer zielgerichteten Marktbearbeitung im Betreuungskundensegment führt, erarbeitet. Die Ergebnisse der Vorstudie legten nahe, künftig die ganzheitliche Kundenbetreuung zu praktizieren, d.h. der Kunde wird sowohl in privaten wie auch in unternehmerischen Angelegenheiten von einem festen Kundenbetreuer betreut. Bei Bedarf wird ggf. ein Betreuer mit Spezialkenntnissen hinzugezogen. Im Hinblick auf den individuellen ganzheitlichen Betreuungsansatz wurde die Organisationsstruktur der Bank präzisiert und auf die veränderten speziellen Rahmenbedingungen ausgerichtet.

Anfang Juni wurde im Kernprojektteam ein Entscheidungs-Workshop durchgeführt, in dem die Themenverantwortlichen ihre ausgearbeiteten Umsetzungsmaßnahmen zu den einzelnen Bereichen vorstellten. Gemeinsam wurden diese er-

gänzt, verabschiedet und in einen detaillierten Maßnahmenplan überführt, der die Basis für die Umsetzungsphase bildet.

c) *Umsetzungsphase und erste Ergebnisse*  
 Projekte können erst dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn der Transfer der theoretischen Erkenntnisse in die Praxis optimal gelingt. Dieser Transfer stellt idR den schwierigsten und zeitintensivsten Teil des Projektes dar. Im Rahmen der Umsetzungsphase wurden u.a. folgende Maßnahmen durchgeführt:

Im Juli 2001 erfolgte eine Mitarbeiterinformationsveranstaltung, um durch frühe Einbindung und regelmäßige Information der Beteiligten für Verständnis, Akzeptanz und Identifikation im Hinblick auf die anstehenden Veränderungen zu sorgen.

Auf Basis der in der Bank vorhandenen EDV-Instrumente wie z.B. dem Lotus-Notes-Kalender und IVS (=Integrierte Vertriebssteuerung von der FIDUCIA) wurde ab August ein Aktivitätencontrolling eingeführt. Dieser elektronische Vertriebssteuerungsprozeß beinhaltet Terminmanagement, standardisierte Signalhinweise, Kontaktdokumentationen, Erfassung von Kundeninformationen, Abschluß- bzw. Erfolgsdokumentationen sowie das Vertriebscontrolling. Dadurch soll sichergestellt

werden, daß die o.g. Philosophie „mehr Zeit für Betreuungskunden“ vom einzelnen Kundenbetreuer gelebt wird.

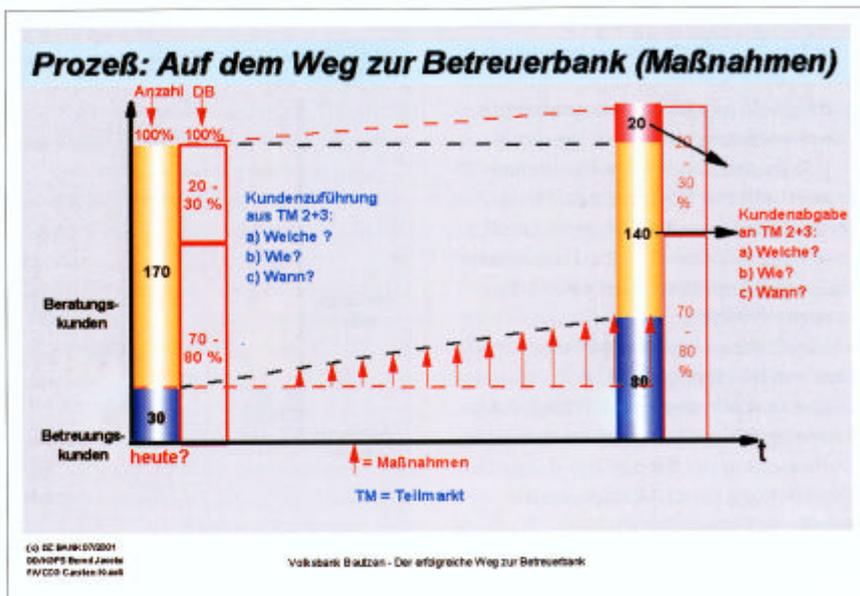
Durch die Implementierung einer Deckungsbeitragsrechnung, die bis auf Betreuerbene heruntergebrochen werden kann, ist die Bank jetzt in der Lage, den Ursprung von Erträgen und Kosten qualifizierter zu lokalisieren. Die Analysen zeigten eine hohe Methodenkompetenz in diesem Bereich, so daß ein aussagefähiges Controllingssystem entwickelt werden konnte. Dies beinhaltet auch Möglichkeiten der umfangreichen internen Vorkalkulation von Geschäften und der risikoadjustierten Bepreisung. Damit stellen die Auswertungen eine wesentliche Hilfe für die Kundenbetreuung dar.

Anhand der erstellten Potentialkundenlisten und der verfeinerten Kundensegmentierung wurde bereits eine spezielle EDV-Verschlüsselung vorgenommen. So ist sichergestellt, daß jeder Betreuer auf Knopfdruck seine Betreuungskunden identifizieren kann. In einem nächsten Schritt ist geplant, die Segmentierung und Verschlüsselung zu automatisieren. Ein Kernziel dieses Projektes ist es, durch Erhöhung der Betreuungsqualität den Anteil der Betreuungskunden in den nächsten Jahren kontinuierlich zu erhöhen (siehe folgendes Schaubild).

Der künftige Markterfolg der Volksbank (Bautzen) im Betreuungskundensegment wird durch qualifizierte und am Kunden erfolgreiche Betreuer realisiert. Anhand dieses Leitsatzes wurden mit Blick auf die definierten Kompetenzfelder und die speziellen Marktanforderungen einheitliche Anforderungsprofile für die Kundenbetreuer entwickelt.

Die definierten Kompetenzfelder für die Marktbearbeitung sowie die zeitliche Priorisierung wurden an eine interne Marketingrunde übergeben. Diese ist mit der Erarbeitung von Maßnahmen zur vertrieblichen Umsetzung beauftragt. Im einzelnen wurden folgende Kompetenzfelder identifiziert:

Fortsetzung auf Seite 33



#### Vorteile für andere Kreditgenossenschaften

Die hier nur grob skizzierten Inhalte und Maßnahmen stellen ein in sich geschlossenes Konzept dar, das nach Meinung der Autoren individuell auf die Besonderheiten jeder Kreditgenossenschaft zugeschnitten werden kann. Die zentralen Vorteile sind zusammengefaßt folgende:

- ▶ hohe Übertragbarkeit der Projektidee, da die internen Strukturen und das Marktumfeld in vielen Genossenschaftsbanken ähnlich gelagert sind,
- ▶ aktives und systematisches Handeln der Bank als Antwort auf steigenden Wettbewerbsdruck,
- ▶ Schließung der Lücke durch Leistungen der Genossenschaftsbanken, die der Wettbewerb durch Rückzug aus dem Marktgebiet hinterläßt,
- ▶ Konzentration auf lukrative Kundengruppen und Einzelkundenverbindungen,
- ▶ konsequente Erschließung der Markt- und Ertragspotentiale,
- ▶ höhere Betreuungsqualität, mehr Zeit für den einzelnen Betreuungs- und Potentialkunden sowie Steigerung der sozialen und fachlichen Beratungskompetenz,
- ▶ Steigerung des Image und der Kundenbindung.

#### Abschließendes Fazit

Es ist bereits heute deutlich erkennbar, daß das Projekt die Bank in ihren Grundzügen und ihrer Denkrichtung verändert hat, nicht aber in ihrer regional verwurzelten Kultur. Durch das Projekt gelingt es, eine neue Qualität in die Kundenbetreuung zu bringen. Dabei bieten die zahlreichen, im Projekt entwickelten Ideen der Mitarbeiter eine hervorragende Ausgangsbasis. Im Fokus steht wie bisher der regionale Markt und der einzelne Kunde, jedoch wird jetzt eine konsequenterere und ertragsorientiertere Marktausschöpfung ermöglicht. Nachdem die internen Prozesse der Kreditgenossenschaft deutlich verbessert wurden, bestehen gute Grundlagen, weitere Markterfolge zu realisieren. Der Weg zur Betreuerbank erhält somit ein stabiles, dauerhaftes Fundament und stellt ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einer Zentralbank und einer Primär-genossenschaft dar.

Das Projekt zeigt, daß es an Know-how und Wissen im genossenschaftlichen Finanz-Verbund nicht mangelt - für erfolgreiche Projekte ist ein großer Fundus an Informationen, Manpower und Tatendrang vorhanden, aus dem man nur schöpfen muß.

Fortsetzung von Seite 30



Im Rahmen der Analysephase wurde festgestellt, daß auch Maßnahmen zur Förderung der Vertriebs- und Kommunikationskultur notwendig sind. Den internen Kommunikationsprozeß „Signalerkennung - Signalweitergabe - Rückmeldung an den Signallieferanten“ galt es zu institutionalisieren. Als Lösung wurden in der Bank intensive Signal-Vertriebsschulungen durchgeführt. Diese Workshops sollen Spaß machen, orientieren sich an realen Kunden der Bank und sind stark praxisorientiert. Mit dem Signal-Workshop wird den Kundenbetreuern und ausgewählten Mitarbeitern der Marktfolge ein Forum geboten, mit dem diese Potentiale für eine systematischere Marktbearbeitung gehoben und evtl. Hemmschwellen in der aktiven Kundenansprache abgebaut werden.

Inhalte des Workshops sind die strukturierte Suche nach Vertriebsansätzen sowie die Erörterung von Fragen der Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung. Die Ergebnisse erlauben es den Mitarbeitern - aus einem Fundus von inzwischen 330 Firmenkundensignalen und etwa 100 Privatkundensignalen - die richtigen Fragen zur Kundenansprache sowie die Nutzenargumentation für die Problemlösung standardisiert auszuwählen und erfolgreich im Vertrieb umzusetzen.

Um eine nachhaltige Umsetzung der aus obigem Workshop gewonnenen Eindrücke in die Vertriebspraxis sicherzustellen, empfiehlt sich im Fortgang der Maßnahme ein laufendes Coaching der Kundenbetreuer. Durch das regelmäßige Feedback wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß in der Bank angestoßen.

Informationen erteilen gerne:  
roemp@volksbank-bautzen.de;  
jacobs@volksbank-bautzen.de;  
carsten.krauss@dzbank.de

Künftige Herausforderungen und Lösungsansätze für die Kreditgenossenschaften in den Neuen Bundesländern - dargestellt am Beispiel „Volksbank Bautzen eG - der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank“

Carsten Krauß (DZ BANK Frankfurt, Verbundconsulting), Bernd Jacobs (bis 30.09.2001: DZ BANK Dresden, ab 01.10.2001 Volksbank Bautzen eG)  
Carsten Krauß  
Bernd Jacobs  
Carsten.Krauss@DZBANK.de  
Jacobs@Volksbank-Bautzen.de  
Stand: 02.10.2001